

## Gestió de la comunicació interactiva amb els empleats: Efectes de les senyals de presència social, personalització, i velocitat de retroalimentació

Xavier Armengol-Vila

*Universitat de Vic – Universitat Central de Catalunya (UVic-UCC) (Spain)*

[xavier.armengol@uvic.cat](mailto:xavier.armengol@uvic.cat)

*Received March, 2015*

*Accepted April, 2015*

---

### Resum

**Objecte:** Cada vegada més, les organitzacions estan més conscienciades que l'èxit empresarial s'aconsegueix amb el treball constant i enèrgic de tots els seus integrants. Aspectes com el compromís i la motivació són cabdals. Aquest article, fa referència a la necessitat cada vegada més creixent d'utilitzar els canals de comunicació en línia per gestionar més eficaçment les relacions amb els empleats.

**Disseny/metodologia:** Prenent com a base la teoria de la riquesa dels mitjans de comunicació, es fa una proposta per a examinar els factors que afecten en una comunicació eficaç, relacionant les senyals d'informació, la personalització, i la velocitat en dues situacions diferents.

**Aportacions i resultats:** Aquest treball ofereix vuit propostes per tal d'estimular la investigació futura en els canals emergents.

**Limitacions:** En l'estudi només es consideren dos canals de comunicació basats en internet: correu electrònic i missatgeria instantània.

**Implicacions pràctiques:** Conèixer la percepció dels treballadors és fonamental per tal de millorar els processos comunicatius en organitzacions i institucions. Els resultats d'aquesta recerca poden oferir una visió clara dels efectes de l'ús eficient de nous canals de comunicació.

**Implicacions socials:** La capacitat dels nous dispositius mòbils amb connexió permanent online ha afavorit l'ús massiu de nous canals de comunicació. Conèixer els factors determinats que influeixen en la percepció dels usuaris sobre els nous canals, és un factor determinat en l'elecció dels mitjans de comunicació.

**Valor afegit:** Tot i què es manifest l'ús intensiu dels nous canals de comunicació, són pocs els estudis que analitzin els efectes i repercussions del seu ús en organitzacions i institucions.

**Paraules clau:** Comunicació organitzativa, comunicació en línia, riquesa del mitjà, comportament, compromís, motivació, focus de regulació

**Codis JEL:** M14

---

**Title:** Managing Interactive communications with Employee: The effects on social presence cues, personalization, and the speed of feedback

### **Abstract**

**Purpose:** Increasingly, organizations are more aware that business success is achieved with constant and energetic work of all their members. Aspects such as the commitment and motivation are crucial. This paper refers to the increasing need for increasing the use of online communication channels to more effectively manage relationships among their employees.

**Design/methodology:** Based on the media richness theory, there is a proposal to examine the factors that affect effective communication, relating to information cues, personalization, and speed in two different situations.

**Findings:** This paper provides eight proposals to stimulate future research in emerging channels.

**Research limitations/implications:** In the study only considered two internet-based communication channels: email and instant messaging.

**Practical implications:** Knowing the perception of employees is essential to improve communication processes in organizations and institutions. The results of this research can provide a clear view of the effects of the efficient use of new communication channels.

**Social implications:** The ability of new mobile devices with permanent online connection has favored the massive use of new communication channels. Knowing the specific factors that influence the perception of users on new channels is a determining factor in the media choice.

**Originality/value:** Although the intensive use of new communication channels is evident, there are few studies that analyze the effects and the implications of their use in organizations and institutions.

**Keywords:** Organizational communication, online communication channel, media richness, behavior, commitment, motivation, regulatory focus theory

**Jel Codes:** M14

---

## **1. Introducció**

La comunicació a l'empresa, coneguda com la comunicació organitzativa, és un factor determinant en el seu èxit (Mohr & Spekman, 1994). Una bona comunicació és sinònim d'eficiència, organització i coordinació, mentre que una mala comunicació pot ser motiu d'ineficàcia, desordre i font de conflictes interns (Daft, 2012).

Directius i gerents atribueixen la consecució dels seus objectius al bon funcionament de la comunicació. Una bona comunicació alleugereix l'adaptació als canvis de l'entorn, facilita l'assoliment dels objectius i metes establertes, satisfà les pròpies necessitats i la dels participants, coordina i controla les activitats i fomenta una bona motivació, compromís, responsabilitat, implicació i participació dels seus integrants i un bon clima a l'entorn de treball (Allen, Kilvington & Horn, 2002).

Per tot l'anterior, la comunicació organitzativa s'ha convertit en una prioritat per part dels investigadors i gestors d'empreses, amb l'ànsia de conèixer i promoure aquesta cultura organitzativa. Per això, en aquest estudi es presta gran atenció en conèixer els motius pels quals els directius i els treballadors d'una organització utilitzen certs mitjans de comunicació en detriment d'altres, així com l'eficiència d'aquestes eleccions.

Les empreses es comuniquen amb els seus treballadors a través de diversos mitjans de comunicació. Històricament, en les comunicacions s'utilitzaven mitjans rics, com el cara a cara. No obstant, l'increment de la dimensió de les empreses ha obligat a aquestes a utilitzar mitjans menys rics com potser la carta, o bé, circulars, documents impresos i gràfics de seguiment disposats en taulells informatius d'espais comuns, on la riquesa de la comunicació

encara és més deficient, pel fet que es perd la component de personalització en el termes expressats per Daft i Lengel (1986).

No obstant això, durant l'última dècada, la revolució de noves tecnologies ha permès a les empreses comunicar-se amb els treballadors utilitzant mètodes individualitzats (Hoffman & Novak, 1996). Els nous canals de comunicació disponibles a través d'internet permeten a les empreses lliurar missatges més personalitzats i sensibles d'una manera rendible. Alguns exemples de canals de comunicació innovadors són: blocs, correus electrònics personalitzats, comunitats virtuals, i missatgeria instantània (missatgeria instantània, en el passat Messenger, Googletalk, i ara més recentment substituïts per Facebook-Messenger, Skype, Line, Hangouts, Telegram i Whatsapp).

L'aparició de canals de comunicació personalitzats planteja dues preguntes importants sobre la gestió comunicativa amb els treballadors: com les empreses i institucions poden aprofitar la comunicació eficaç, i interactiva a través de nous canals? I quin és el canal de comunicació a través d'internet més eficient?

Com les empreses i institucions poden aprofitar la comunicació eficaç, i interactiva a través de nous canals. O, en altres paraules, per què alguns mitjans de comunicació es perceben més interactius i eficaços que altres? Fins a les hores consta poca investigació que examini els factors determinants simulant el caràcter interactiu i eficaç de les comunicacions a través de canals d'internet, en particular des de la perspectiva de la comunicació amb els treballadors.

Un avantatge de la comunicació cara a cara, són les múltiples fonts de senyals (per exemple, l'expressió facial, el llenguatge corporal) que influeixen en enteniments de les interaccions (Vinciarelli, Pantic & Bourlard, 2009). De la mateixa manera, quan un lloc web corporatiu envia missatges o senyals que creen una sensació de comunicació cara a cara, els treballadors percebran l'experiència de comunicació virtual més eficaç.

Això condueix a la segona pregunta sobre la gestió dels treballadors: quin és el canal de comunicació a través d'internet més eficient (és a dir, un correu electrònic vs missatgeria instantània.). Què es pot utilitzar per crear relacions interactives i eficaces amb els treballadors. La missatgeria instantània i els missatges de correu electrònic són mètodes de comunicació populars a internet. La missatgeria instantània ha guanyant ràpidament popularitat (Chen, Yen & Huang, 2004). Segons la teoria de la riquesa dels mitjans (Daft & Lengel, 1986), la missatgeria instantània es considera un canal més ric que el correu electrònic a causa de la varietat de les característiques interactives com ara la comunicació en temps real i la identificació de senyals de presència social. Des d'una perspectiva dels treballadors, la

missatgeria instantània és sempre percebuda com més interactiva i eficaç que la comunicació per correu electrònic?

L'objectiu d'aquesta investigació és suggerir un conjunt de proposicions per trobar evidències per tal d'examinar els determinants d'interactivitat i l'eficàcia de la comunicació basada en internet, i per un altra banda, comparar i contrastar factors d'estimulació per la comunicació interactiva en dos canals de comunicació diferents (correu electrònic vers missatgeria instantània). Es pretén utilitzar la base teòrica de la teoria de la riquesa dels mitjans per abordar els dos objectius. En particular, aquest estudi se centra en dos mitjans de comunicació a través d'internet (correu electrònic i missatgeria instantània). Es pretén crear un marc conceptual general per tal de resumir les relacions clau.

## ***2. Antecedents i proposta conceptual***

Les tecnologies de la comunicació en una organització tenen un paper primordial com a tecnologies facilitadores i catalitzadores dels processos comunicatius entre els membres d'una organització. La comunicació interna eficaç és un requisit previ per a l'èxit organitzacional (Ruck & Welch, 2012). En un sentit més ampli, la finalitat de la comunicació corporativa és la de millorar la interrelació entre els seus membres, entre aquests i el públic extern, i així enfortir i millorar la identitat i acompliment de les organitzacions.

La adopció de nous mitjans de comunicació en les organitzacions, ofereix una perspectiva més alliberadora on es reconeixen les múltiples expressions dels individus que formen l'organització (Christensen & Cornelissen, 2010). Per explicar millor com s'utilitzen i quins efectes tenen sobre l'eficiència de l'organització, ens interessa conèixer la creació i gestió d'empreses que es comuniquen de forma eficaç i interactiva amb els seus treballadors a través d'internet.

El model es basa en la idea que els interessos de l'organització estan més ben servits per un sistema de recursos humans que atén els interessos dels treballadors, és a dir, els seus requeriments d'habilitats, motivacions i la qualitat del seu treball (Boselie, Dietz & Boon, 2005).

Abans d'identificar els possibles determinants de les comunicacions interactives, hem de definir les comunicacions interactives i eficaces. És a dir, quina és la interactivitat de la comunicació per internet i com és mesura l'eficàcia de la comunicació?

## **2.1. Comunicació interactiva i efectiva**

Es proposa mesurar la comunicació interactiva basada en tres constructes (Wu, 1999):

- la comunicació de dues vies,
- el control, i
- la capacitat de resposta.

La comunicació de dues vies es defineix com la mesura en què els usuaris perceben que el mitjà facilita la comunicació en els dues vies. El control es refereix a la percepció d'autonomia dels usuaris sobre on són i cap a on van, mentre que la capacitat de resposta representa com és de receptiu el mitjà a les seves accions (Wu, 1999).

Les empreses creen els seus llocs web per aconseguir diversos objectius externs, (per exemple, per atreure visitants i per estimular negocis), interns (per exemple, fomentar la participació i per millorar el comportament). Un objectiu important dels gestors de les relacions amb els clients (per exemple, el màrqueting integrat, les comunicacions amb els clients, i els serveis d'atenció al client) (Pan & Lee, 2003). En quan a la gestió amb els treballadors, tradicionalment ha estat en mans dels departaments de recursos humans amb gestors menys sensibilitats en la comunicació interactiva amb el personal. No obstant, en l'actualitat, s'aprecia que les organitzacions mostren un major interès per la responsabilitat social corporativa, detonant en un major interès dels gestors de RRHH per intensificar l'ús de mitjans de comunicació més interactius (Morsing & Schultz, 2006).

En particular, investigacions anteriors suggereixen que la l'efectivitat d'un lloc web, pot mesurar-se per l'experiència de comunicació d'un consumidor amb l'empresa. Les intencions de compra, la satisfacció, la lleialtat i comportament de les recomanacions personals d'altres usuaris, seran part d'aquestes experiències de comunicació (Moore & Moore, 2004; Strauss & Hill, 2001). Per tant, l'eficàcia de la comunicació es mesura en termes de cinc constructes:

- actitud,
- qualitat del lloc,
- fidelitat,
- satisfacció, i
- recomanacions.

## 2.2. Teoria de la Riquesa dels Mitjans

La teoria de la riquesa dels mitjans (Daft & Lengel, 1986) sosté que diferents tipus de mitjans de comunicació difereixen en la seva capacitat per processar la informació rica. La riquesa de la informació es defineix com la capacitat per aclarir qüestions ambigües i la capacitat de canviar la comprensió de l'altra part en el moment oportú. Recerques anteriors de la riquesa dels mitjans, afirmen que es probable que l'ús de d'un mitjà ric, afecti el rendiment o la satisfacció general de la comunicació (Daft & Lengel, 1986; Kahai & Cooper, 2003).

La teoria suggereix que quatre factors poden influir en la riquesa d'un mitjà:

- la capacitat de transmetre múltiples senyals,
- la immediatesa de retroalimentació,
- la personalització dels mitjans, i
- el llenguatge natural.

En comparació, el canal més ric de comunicació és cara a cara, perquè el treballador és capaç de rebre informació a través del llenguatge corporal, el to de veu, l'expressió facial, el llenguatge natural, i la interacció personal. Per tant, els mitjans de comunicació de menys riquesa són impersonals, tenen menys senyals, i contenen una retroalimentació restringida (per exemple, un document numèric). En aquest estudi, es proposa examinar tres dels quatre factors que afecten a la riquesa dels mitjans de comunicació: nombre de senyals d'informació, personalització, i la immediatesa de la retroalimentació. Aquests tres factors s'examinaran en dues situacions que difereixen en els termes del contingut de la comunicació. El quart factor que es creu que influeix la riquesa dels mitjans de comunicació (és a dir, el llenguatge natural) pot ser controlat en el nostre entorn. En les següents seccions, els tres factors es proposen com a determinants per estimular la interactivitat i una comunicació eficaç.

## 2.3. Compromís i motivació

La comunicació intrínsecament inclou elements comunicatius relacionats amb l'ambient de treball, com el grau de receptivitat de les comunicacions entre empleats i superiors, o la confiança amb la informació que es difon en l'organització (Guzley, 1992). Cal assenyalar la importància en el resultat del comportament dels individus en els processos comunicatius de les organitzacions. Escoltar, persuadir, ensenyar, aprendre, presentar, col·laborar i coordinar són habilitats competencials indispensables en la comunicació de les organitzacions (Davenport, Harris & Kohli, 2001). A més, hi ha teories complementàries de comportament

que suggereixen que els individus es comporten i perceben el seu entorn de forma diferent en funció de les seves actituds o aptituds, com la teoria del focus de regulació.

La teoria del focus de regulació (Higgins et al., 1998; Higgins, 1997) té implicacions directes en la pròpia motivació dels individus. El focus de promoció i prevenció reflecteix diferents estats de motivació. Els individus amb un focus de promoció es veuran a si mateixos treballant cap a la consecució dels seus ideals, mentre que aquests que tinguin un focus preventiu estaran tractant de complir les seves obligacions (Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004). Els estats motivacionals associats amb un focus de promoció o un focus de prevenció poden actuar com fortes forces orientades al comportament. Estudis recents, han revelar que un entrenador amb un focus de promoció va tenir un efecte més positiu sobre el rendiment dels destinataris del entrenament, que en el cas d'un entrenador amb un focus de regulació (Sue-Chan, Wood & Latham, 2012). En negociacions d'alta responsabilitat, individus amb un focus prevenció experimenten major ajust regulatori i, al seu torn, aconsegueixen millors resultats que els individus amb un focus de promoció (Peng, Dunn & Conlon, 2015).

De fet, Higgins et al. (1998) va argumentar que els individus amb un fort focus de prevenció intenten satisfer el mínim de requisits per complir, mentre que aquells amb un focus de promoció intenten aconseguir el màxim nivell de compliment. A més, altres investigacions mostren que un focus de promoció alt està associat amb majors nivells de creativitat (Friedman & Förster, 2001; Lam & Chiu, 2002). No obstant això, les forces reguladores poden estar temporalment induïdes en funció de la demandes (Freitas & Higgins, 2002; Liberman, Molden, Idson & Higgins, 2001) tot i existir diferències estables entre els focus preventius i de promoció a l'hora d'orientar els objectius i les activitats (Liberman et al., 2001; Shah & Higgins, 1997). Cal doncs considerar el focus de promoció i el focus de prevenció com dues orientacions amb particularitats desiguals en l'elecció i ús dels mitjans de comunicació en les organitzacions.

També s'espera que els valors del treball afectin positivament el compromís professional. De fet, Meyer et al. (2004) van afirmar, que les bases principals per al desenvolupament del compromís són la implicació personal, la identificació amb l'objectiu rellevant, i la congruència de valors. En aquest sentit, empleats amb necessitats de creixement fortes han de percebre que la complexitat i l'abast del seu treball està d'acord amb les seves necessitats de desenvolupament, per tant, pot fer-ne el retorn desenvolupant un major compromís amb l'organització (Zargar, Vandenberghe, Marchand & Ben Ayed, 2014). Aquest procés pot ser més rellevant per al compromís afectiu que per a les altres formes de compromís (és a dir, per la continuïtat i el normatiu). Pel que fa al compromís afectiu, aquest depèn de la satisfacció de



les necessitats i valors personals (Meyer et al., 2004) i està més fortament lligat als aspectes intrínsecs dels llocs de treball, és a dir, l'àmbit de treball (Mathieu & Zajac, 1990).

La personalitat dels individus pot afectar en el grau en què es pren compromís cap a l'organització a través de la influència medidora de factors que suposen una major proximitat, com l'ús de mitjans més rics (Wichmann, Carter & Kaufmann, 2015). Panaccio i Vandenberghe (2012) van trobar que la extraversió, agradabilitat, i l'estabilitat emocional estaven relacionats amb un canvi posterior en el compromís afectiu a través de la influència medidora de les emocions positives. Per tant, és interessant determinar si l'ús de mitjans més rics, pot afectar en l'increment del compromís.

## **2.4. Senyals d'informació i personalització**

En la teoria de la riquesa dels mitjans de comunicació (Daft & Lengel, 1986), les senyals d'informació es refereixen a les formes en què es pot comunicar informació com a text, senyals verbals (per exemple, el to de veu), o senyals no verbals (per exemple, l'expressió facial). Sovint, aquestes senyals d'informació s'utilitzen per mostrar l'acceptació, estimular la comprensió, emfatitzar els punts importants i ajudar als receptors que entenguin el tema més ràpidament. Sense l'ús de les senyals, els receptors requereixen més temps per entendre completament un missatge. En el nostre estudi, ens centrem en la comunicació basada en internet, on la comunicació no verbal és molt limitada. Per tant, les senyals verbals com el to del text i la intervenció d'un comunicador reconegut contribuirà en la presència social i la riquesa del mitjà, i que posteriorment afectarà a la percepció de la interactivitat i l'eficàcia de la comunicació (Armengol, Fernández, Simó & Sallan, 2015).

El segon factor que afecta la riquesa de mitjans és la personalització. La personalització es defineix com la mesura que un remitent pot personalitzar un missatge per tal de satisfer les necessitats individuals dels receptor (Daft & Lengel, 1986). Els mitjans dissenyats per comunicar-se directament amb un individu específic poden ser personalitzats, mentre que els mitjans de comunicació en massa pensats per fer-ne una distribució general no poden ser en cap cas personalitzats. No obstant això, fins i tot amb una comunicació un-a-un, el nivell de personalització dels missatges de text pot ser diferent. Per exemple, si les empreses responen a les consultes dels treballadors amb missatges predissenyats, el nivell de personalització en aquest context podria ser molt baix. El nivell de personalització dins dels missatges de comunicació millorarà la riquesa dels mitjans, i, posteriorment, afectarà la percepció d'interactivitat i d'eficàcia de la comunicació. En relació a aquests dos factors (és a dir, senyals de presència social i personalització) de la teoria de la riquesa dels mitjans, és proposa que:

- P1: Quan les empreses envien missatges de resposta que inclouen senyals de presència social, i estan relacionats amb antics missatges enviats pels treballadors (personalitzats), les percepcions dels treballadors sobre la interactivitat de la comunicació és alta.
- P2: Quan les empreses envien missatges de resposta que inclouen senyals de presència social d'antics missatges enviats pels treballadors (personalitzats), l'efectivitat de la comunicació és alta.

Un altre factor que afecta la riquesa dels mitjans de comunicació és la immediatesa de la retroalimentació. La immediatesa de la retroalimentació és el grau en què un mitjà permet als usuaris donar una retroacció ràpida les comunicacions que reben (Daft & Lengel, 1986). La retroalimentació és important en l'eficàcia de la comunicació perquè un remitent podria reconèixer ràpidament que el receptor entén el missatge i en respon la sol·licitud del remitent. Per tant, els usuaris percebran la comunicació com a més eficaç i interactiva quan el gestor respon més ràpidament les peticions dels usuaris. Es proposa que:

- P3: Les percepcions dels usuaris sobre la interactivitat és alta quan hi ha immediatesa a la retroalimentació.
- P4: L'efectivitat de la comunicació és alta quan la immediatesa de retroalimentació augmenta.

## **2.5. Interpretació de les tasques en el lloc de treball**

Daft i Lengel (1986) argumenten que els directius podrien millorar el rendiment combinant la riquesa de mitjans per a les tasques d'organització. La teoria de la riquesa dels mitjans de comunicació afirma que el propòsit de la comunicació és reduir la incertesa i l'ambigüitat amb la finalitat de promoure l'eficiència de la comunicació. La incertesa s'associa amb la falta d'informació. Les organitzacions creen estructures formals, com ara els sistemes d'informació, grups de tasques i funcions d'enllaç que faciliten el flux d'informació per reduir la incertesa. El paper dels mitjans de comunicació en la reducció de la incertesa és la seva capacitat per transmetre la quantitat suficient d'informació correcta. L'ambigüitat s'associa amb la negociació de significats per a situacions ambigües. Per fer front a l'ambigüitat, les persones en una organització han de trobar les estructures que els hi permetin uns ràpids cicles d'informació entre ells per tal que es pugui donar sentit (Daft & Weick, 1984). Les tasques poden convertir-se en menys incertes a mesura que augmenta la riquesa dels mitjans de comunicació (Daft, Lengel & Trevino, 1987).

Moore i Moore (2004) identifiquen dos tipus de comunicació presents en la majoria de comunicacions entre empreses i consumidors:

- queixes i
- preguntes.

Les qüestions expressades en forma de queixa, sovint per incompliments (per exemple, pagament de nòmines, complements al servei, i vacances) són sovint molt crítiques pels treballadors. Per tant, els missatges de queixa dels treballadors requereixen major nivell d'atenció i retroacció immediata per part de l'empresa, en comparació a les consultes simples. I l'atenció adequada dels missatges de queixa dona com a resultat una elevada satisfacció i comportament del empleat (Strauss & Hill, 2001). La capacitat de resposta immediata de l'empresa pot no ser tan crítica quan els treballadors envien missatges de correu electrònic en què es demana informació sobre promocions internes i avantatges socials (en format de consulta). Per tant, es proposa:

- P5: Quan el missatge de resposta té senyals de presència social i es basa en missatges anteriors, els usuaris tenen una major percepció d'interactivitat en comunicacions quan s'involucrin en situacions de queixa que quan participen en consultes.
- P6: Quan la missatge de resposta té senyals de presència social, i es basa en missatges anteriors, l'efectivitat de la comunicació es percebuda com més gran quan els usuaris estan involucrats en escenaris de queixa que quan estan involucrats en consultes.

Moore i Moore (2004) varen trobar evidències en què la manca de resposta a una comunicació, i fins i tot el retarden la resposta, disminueixen la satisfacció de l'usuari. Suggereixen que la incorporació d'una resposta automàtica com "Gràcies pel seu e-mail, ... en breu tindrà una resposta", pot ser un bon recurs. També varen posar de manifest que el tipus de comunicació, consulta o queixa, influeix en la satisfacció i el boca orella posterior. Per tant, es proposa:

- P7: Tot i que la immediatesa de la retroalimentació augmenti, els usuaris tenen una percepció d'interactivitat superior en la comunicació quan estan involucrats en escenaris de queixa per sobre dels que estan involucrats en escenaris de consulta.
- P8: Tot i que la immediatesa de la retroalimentació augmenti, l'efectivitat de la comunicació és percebuda com més gran quan els usuaris participin en escenaris de queixa per sobre dels que estan involucrats en escenaris de consulta.

### **3. Discussió**

En aquest última dècada, internet ha contribuït profundament a un canvi social en el comportament dels individus. Aquest canvi es manifest en el comportament generalitzat dels usuaris que fan ús intensiu dels dispositius que permeten estar ininterrompudament online (Venkatesh, Thong & Xu, 2012). En aquest nou entorn, s'emfatitza encara més la característica més important que distingeix aquests nous mitjans dels mitjans més tradicionals, i que és, el potencial per a la interacció immediata entre clients i empleats (Sørensen, 2014). Les propostes plantejades en aquest document pretén donar un impuls a la investigació sobre els factors que determinen l'èxit de la gestió de missatges de comunicacions virtuals. Per exemple, el fet d'augmentar el nivell de senyals de presència socials podria ser una estratègia per estimular interacció en la comunicació. Les empreses també poden utilitzar i prioritzar els seus missatges i canals de comunicació en funció de la importància de les situacions. Per exemple, treballadors amb problemes crítics que poden causar aturades no desitjades poden ser tractats amb una cura especial utilitzant serveis ràpids de xat en temps real. En contrast, empleats amb consultes generals es poden gestionar amb altres mitjans, com el correu electrònic.

Hi ha diverses limitacions associades amb aquestes propostes de treball. En primer lloc, i com ja s'ha esmentat, només es consideren dos canals de comunicació basats en internet: correu electrònic i missatgeria instantània. Podria ser interessant comparar comunicacions amb varis mitjans de missatgeria instantània, o també analitzar blocs corporatius, però es proposa primer aprofundir amb els dos suggerits abans d'incloure'n d'altres. En segon lloc, que no es considera adequadament les expectatives dels usuaris o treballadors en utilitzar un canal particular. Per exemple, els usuaris que inicien la comunicació per correu electrònic es possible que no esperin una resposta ràpida o missatges personalitzats.

Aquests factors influeixen en la component de pertinença i en el comportament dels membres de l'organització. Empreses i institucions elaboren estratègies per a la creació de valor de marca en línia. De forma anàloga, elaborar estratègies per fomentar la comunicació en línia amb els empleats pot contribuir positivament a l'organització. Aquest estudi pot donar llum sobre un mitjà amb el qual l'organització pot influenciar positivament els treballadors. Tant en escenaris de queixes, com en escenaris de consultes, es pot influir en la mentalitat dels empleats i, al seu torn, influir en el comportament en un context de treball.

## Referències

- ALLEN, W.; KILVINGTON, M.; HORN, C. (2002). *Using Participatory and Learning-Based Approaches for Environmental Management to Help Achieve Constructive Behaviour Change*. New Zealand: Landcare Research.
- ARMENGOL, X.; FERNÁNDEZ, V.; SIMÓ, P.; SALLAN, J.M. (2015). An Examination of the Effects of Self-Regulatory Focus on the Perception of the Media Richness. The Case of E-Mail. *International Journal of Business Communication*. <http://dx.doi.org/10.1177/2329488415572780>
- BOSELIE, P.; DIETZ, G.; BOON, C. (2005). Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research. *Human Resource Management Journal*, 15(3): 67-94. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>
- CHEN, K.; YEN, D.C.; HUANG, A.H. (2004). Media Selection to Meet Communications Contexts: Comparing E-Mail and Instant Messaging in an Undergraduate Population. *The Communications of the Association for Information Systems*, 14(1): 54.
- CHRISTENSEN, L.T.; CORNELISSEN, J. (2010). Bridging Corporate and Organizational Communication: Review, Development and a Look to the Future. *Management Communication Quarterly*, 25(3): 383-414. <http://dx.doi.org/10.1177/0893318910390194>.
- DAFT, R. (2012). *Organization Theory and Design*. South-Western: Cengage learning.
- DAFT, R.L.; LENGEL, R.H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management science*, 32(5): 554-571. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>
- DAFT, R.L.; LENGEL, R.H.; TREVINO, L.T. (1987). Message Equivocality, Media Selection, and Manager Performance: Implications for Information Systems. *MIS quarterly*, 3: 355-666.
- DAFT, R.L.; WEICK, K.E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of management review*, 9(2): 284-295. <http://dx.doi.org/10.2307/258441>
- DAVENPORT, T.H.; HARRIS, J.G.; KOHLI, A.K. (2001). How Do They Know Their Customers so Well?. *MIT Sloan Management Review*, 42(2): 63-73.
- FREITAS, A.L.; HIGGINS, E.T. (2002). Enjoying Goal-Directed Action: The Role of Regulatory Fit. *Psychological science*, 13(1): 1-6. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-9280.00401>
- FRIEDMAN, R.S.; FÖRSTER, J. (2001). The Effects of Promotion and Prevention Cues on Creativity. *Journal of personality and social psychology*, 81(6): 1001. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.81.6.1001>
- GUZLEY, R.M. (1992). Organizational Climate and Communication Climate Predictors of Commitment to the Organization. *Management Communication Quarterly*, 5(4): 379-402. <http://dx.doi.org/10.1177/0893318992005004001>
- HIGGINS, E.T. (1997). Beyond Pleasure and Pain. *American psychologist*, 52(12): 1280. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.52.12.1280>

- HIGGINS, E.T., et al. (1998). Promotion and Prevention: Regulatory Focus as a Motivational Principle. *Advances in experimental social psychology*, 30: 1-46. [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60381-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60381-0)
- HOFFMAN, D.L.; NOVAK, T.P. (1996). Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations. *The Journal of Marketing*, 60: 50–68.
- KAHAI, S.S.; COOPER, R.B. (2003). Exploring the Core Concepts of Media Richness Theory: The Impact of Cue Multiplicity and Feedback Immediacy on Decision Quality. *Journal of Management Information Systems*, 20(1): 263-299.
- LAM, T.O.M.W.-H.; CHIU, C.-Y. (2002). The Motivational Function of Regulatory Focus in Creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 36(2): 138-150. <http://dx.doi.org/10.1002/j.2162-6057.2002.tb01061.x>
- LIBERMAN, N.; MOLDEN, D.C.; IDSON, L.C.; HIGGINS, E.T. (2001). Promotion and Prevention Focus on Alternative Hypotheses: Implications for Attributional Functions. *Journal of personality and social psychology*, 80(1): 5. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.80.1.5>
- MATHIEU, J.E.; ZAJAC, D.M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological bulletin*, 108(2): 171. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- MEYER, J.P.; BECKER, T.E.; VANDENBERGHE, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of applied psychology*, 89(6): 991. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- MOHR, J.; SPEKMAN, R. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2): 135-152. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250150205>
- MOORE, R.; MOORE, M. (2004). Customer Inquiries And Complaints: The Impact Of Firm Response Time To Email Communications. *Marketing Management Journal*, 14(2).
- MORSING, M.; SCHULTZ, M. (2006). Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4): 323-338. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>
- PAN, S.L.; LEE, J.-N. (2003). Using E-CRM for a Unified View of the Customer. *Communications of the ACM*, 46(4): 95-99. <http://dx.doi.org/10.1145/641205.641212>
- PANACCIO, A.; VANDENBERGHE, C. (2012). Five-Factor Model of Personality and Organizational Commitment: The Mediating Role of Positive and Negative Affective States. *Journal of vocational behavior*, 80(3): 647-658. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2012.03.002>
- PENG, A.C.; DUNN, J.; CONLON, D.E. (2015). When Vigilance Prevails: The Effect of Regulatory Focus and Accountability on Integrative Negotiation Outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 126: 77-87. <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2014.10.008>

- RUCK, K.; WELCH, M. (2012). Valuing Internal Communication; Management and Employee Perspectives. *Public Relations Review*, 38(2): 294-302. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.016>
- SHAH, J.; HIGGINS, E.T. (1997). Expectancy\ Value Effects: Regulatory Focus as Determinant of Magnitude and Direction. *Journal of personality and social psychology*, 73(3): 447. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.73.3.447>
- SØRENSEN, C. (2014). *Enterprise Mobility. Computing Handbook*. Boca Raton: CRC Press.
- STRAUSS, J.; HILL, D.J. (2001). Consumer Complaints by E-Mail: An Exploratory Investigation of Corporate Responses and Customer Reactions. *Journal of Interactive Marketing*, 15(1): 63-73. [http://dx.doi.org/10.1002/1520-6653\(200124\)15:1<63::AID-DIR1004>3.0.CO;2-C](http://dx.doi.org/10.1002/1520-6653(200124)15:1<63::AID-DIR1004>3.0.CO;2-C)
- SUE-CHAN, C.; WOOD, R.E.; LATHAM, G.P. (2012). Effect of a Coach's Regulatory Focus and an Individual's Implicit Person Theory on Individual Performance. *Journal of Management*, 38(3): 809-835. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206310375465>
- VENKATESH, V.; THONG, J.Y.L.; XU, X. (2012). Consumer Acceptance and Use of Information Technology: Extending the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology. *MIS quarterly*, 36(1): 157-178.
- VINCIARELLI, A.; PANTIC, M.; BOURLARD, H. (2009). Social Signal Processing: Survey of an Emerging Domain. *Image and Vision Computing*, 27(12): 1743-1759. <http://dx.doi.org/10.1016/j.imavis.2008.11.007>
- WICHMANN, B.K.; CARTER, C.R.; KAUFMANN, L. (2015). How to Become Central in an Informal Social Network: An Investigation of the Antecedents to Network Centrality in an Environmental SCM Initiative. *Journal of Business Logistics*, 36(1): 102-119. <http://dx.doi.org/10.1111/jbl.12079>
- WU, G. (1999). *Perceived Interactivity and Attitude toward Web Sites*. In Proceedings of the Conference-American Academy of Advertising, 254-262.
- ZARGAR, M.S.; VANDENBERGHE, C.; MARCHAND, C.; BEN AYED, A.K. (2014). Job Scope, Affective Commitment, and Turnover: The Moderating Role of Growth Need Strength. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(2): 280-302. <http://dx.doi.org/10.1111/joop.12046>

Intangible Capital, 2015 ([www.intangiblecapital.org](http://www.intangiblecapital.org))



El artículo está con Reconocimiento-NoComercial 3.0 de Creative Commons. Puede copiarlo, distribuirlo y comunicarlo públicamente siempre que cite a su autor y a Intangible Capital. No lo utilice para fines comerciales. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/es/>